

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini persaingan dalam dunia usaha semakin ketat dan berkembang sangat pesat. Setiap perusahaan harus mampu bersaing dan berusaha ekstra keras agar perusahaan yang dikelola selalu muncul sebagai pemenang dalam setiap persaingan usaha dan memberikan *input* bagi perusahaan. Hal ini juga tidak lepas dari peran sumber daya manusia selaku penggerak dalam menjalankan perusahaan. Tingkat persaingan yang semakin tinggi membuat perusahaan harus mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dari pesaingnya, adanya perbedaan tersebut membuat suatu perusahaan harus memiliki keunggulan yang lebih dibandingkan dengan perusahaan lain. Semua komponen dalam perusahaan harus melakukan kerja keras untuk menciptakan sesuatu yang berbeda dan unggul. Salah satu hal yang membedakan antara perusahaan satu dengan yang lainnya yaitu adanya budaya organisasi. Budaya organisasi di setiap perusahaan itu melekat pada setiap anggota karyawan sehingga menjadikan salah satu ciri dari suatu perusahaan tersebut.

Kenyataannya dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki individu-individu yang berbeda, setiap karyawan membawa pola pikirnya sendiri di dalam satu perusahaan bahkan dengan kepribadian yang berbeda, sedangkan sebuah perusahaan juga memiliki sistem kinerja yang menuntut para karyawan untuk bisa mengikuti pola kinerja tersebut. Disinilah pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam suatu perusahaan sebagai pengikat atau pemersatu para karyawan untuk mencapai satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Internalisasi budaya organisasi merupakan suatu aspek terpenting dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi.

Budaya organisasi atau perusahaan sendiri memiliki arti sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Darsana (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat berperan penting dan

berperan penting dan dipercaya untuk menetapkan praktik manajemennya. Semua sumber daya manusia harus dapat memahami budaya organisasinya dengan benar, karena sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun pekerjaan yang dilakukan untuk organisasi, sehingga pekerjaan apa yang telah dilakukan oleh karyawan merupakan hasil budaya organisasi yang strategis.

Budaya kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. Konsep 5S merupakan metode yang terdiri dari beberapa tahap untuk mengatur kondisi tempat kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas, efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas sebelum jatuh tempo, mengurangi pemborosan, efektivitas, produktivitas, dan keselamatan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan menyenangkan. Salah satu perusahaan yang menerapkan budaya kaizen adalah PT. Nipro Indonesia Jaya.

PT. Nipro Indonesia Jaya merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang alat kesehatan (*Medical Devices*). PT Nipro Indonesia Jaya memproduksi berbagai alat kesehatan seperti Syringe, IVCath, IF Set, AVF dan BTS dengan merek dagang NIPRO yang dipasarkan secara lokal ataupun ekspor. PT Nipro Indonesia Jaya berusaha untuk terus menerus memperkuat posisinya melalui perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap setiap departemen serta proses di dalamnya, agar dapat merespon perubahan pasar dengan cepat dan bertahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Budaya Kaizen pada PT Nipro Indonesia Jaya terdiri dari konsep yaitu PDCA, 3M, 5S dan QCD. Langkah pertama dari budaya kerja Kaizen pada PT Nipro Indonesia Jaya adalah menerapkan PDCA (*Plan Do Check Action*). *Plan* berkaitan dengan target dan perumusan rencana untuk mencapai target. *Do* berkaitan dengan penerapan rencana. Karyawan harus mengikuti rencana yang sudah ditetapkan oleh manajemen untuk mencapai target. Ketika target yang ditetapkan manajemen tidak tercapai maka ditemukan suatu masalah. Periksa (*check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang

sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan Tindak (*action*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Konsep 3M pada PT Nipro Indonesia Jaya dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mencapai efisiensi. *Muda* (無) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan dalam bekerja. *Mura* (未) diartikan sebagai pengurangan perbedaan. Perbedaan yang dimaksud ialah ketidakmerataan, ketimpangan, tidak teratur dalam bekerja. *Muri* (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan, pembebanan yang berlebihan, keterpaksaan, atau melampaui batas yang diberikan kepada sumber daya.

Konsep 5S pada PT Nipro Indonesia Jaya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Apabila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja seseorang dapat tercipta. Seiri adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (*ringkas*). Kata Jepang *seiton* secara harfiah berarti menyusun benda dengan cara yang menarik (*rapi*). Dalam konteks 5S, ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat. Seiso adalah suatu konsep yang selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapihan dan kebersihan (*resik*). Ini adalah proses pembersihan dasar dimana suatu daerah disapu dan kemudian dipel dengan kain pel. Seiketsu merupakan usaha yang terus-menerus guna untuk mempertahankan 3S yang sudah ada sebelumnya, yakni Seiri, Seiton, dan Seiso. Shitsuke adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (*rajin*).

Konsep QCD (*Quality, Cost, dan Delivery*) pada PT Nipro Indonesia Jaya merupakan tiga hal yang tidak boleh dilupakan yaitu mutu, biaya, pelayanan. Berbicara Kaizen berarti berbicara tentang tiga hal di atas, karena dalam kaizen mutu paling diutamakan, telah kita ketahui bahwa Kaizen berorientasi pada proses,

apabila prosesnya benar maka hasil yang diperolehnya pun akan baik, begitu pula dengan biaya Kaizen dapat menekan biaya produksi suatu produk juga dengan pelayannya jika semua dilakukan dengan benar maka segala sesuatu akan berjalan dengan lancar.

PT Nipro Indonesia Jaya telah menerapkan budaya Kaizen di awal proses produksi, pada saat proses produksi, hingga proses akhir barang tersebut disimpan di gudang dan siap dikirim ke *customer*. Namun masih terdapat permasalahan yaitu penambahan jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dapat menambah rutinitas yang sangat panjang dan melelahkan bagi karyawan. Orang yang terlalu banyak bekerja lelah, maka lebih mungkin untuk mengalami kecelakaan di tempat kerja.

Fenomena permasalahan yang terjadi di PT. Nipro Indonesia Jaya terutama di departemen *Blood Tubing Set* (BTS) bagian *Packing* yakni menurunnya target produksi akibat *human error*, adanya sampah yang tidak sesuai dengan tempatnya, serta adanya budaya organisasi yang lemah dan etos kerja yang rendah sehingga mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Bentuk kelalaian, perbedaan standar, kurangnya kesadaran dan komunikasi karyawan juga menjadi masalah yang terjadi di bagian *packing*. Masalah tersebut semakin berlarut karena tidak adanya sanksi yang tegas terkait kelalaian yang terjadi, sehingga secara tidak langsung meningkatkan beban kerja karyawan.

Berikut data mengenai kinerja karyawan di departemen *Blood Tubing Set* (BTS) bagian *Packing* berupa pencapaian kerja pada tahun 2021.

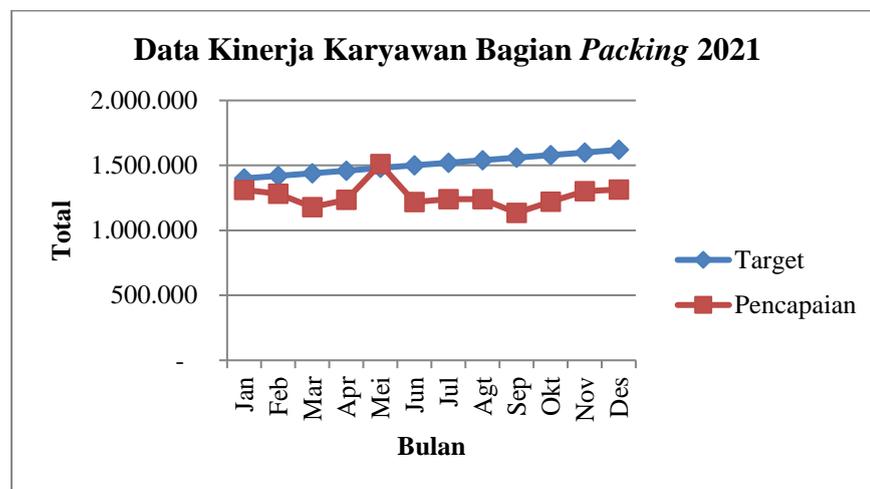
**Tabel 1.1** Data Kinerja Karyawan di departemen *Blood Tubing Set* (BTS) bagian *Packing* Berdasarkan Pencapaian Kerja

Bulan	2021		
	Target	Pencapaian	Persentase
Januari	1.400.000	1.311.074	93.65%
Februari	1.420000	1.282.660	90.33%
Maret	1.440.000	1.177.540	81.77%
April	1.460.000	1.234.238	84.54%
Mei	1.480.000	1.509.284	101.98%
Juni	1.500.000	1.218.762	81.25%

Juli	1.520.000	1.241.370	81.67%
Agustus	1.540.000	1.240.212	80.53%
September	1.560.000	1.134.260	72.71%
Oktober	1.580.000	1.219.498	77.18%
November	1.600.000	1.301.890	81.37%
Desember	1.620.000	1.313.990	81.11%

Sumber: PT. Nipro Indonesia Jaya, 2022

Adapun pencapaian target tersebut dapat dilihat secara jelas dalam **Gambar 1.1** Berikut.



**Gambar 1.1** Data Kinerja Karyawan Bagian Packing 2021

Berdasarkan **Gambar 1.1** di atas, dapat dilihat bahwa pencapaian kerja karyawan departemen *Blood Tubing Set* (BTS) bagian *Packing* mengalami fluktuasi setiap bulannya. Namun secara keseluruhan hanya bulan Mei yang mencapai target lebih dari 100 persen. Hal ini dikarenakan pada bulan Mei terjadi kelonjakan produksi akibat permintaan saat hari Raya Idul Fitri. Adanya pencapaian kerja yang tidak mencapai target ini diakibatkan oleh manusia atau *human error*. Faktor Manusia menjadi faktor yang krusial di bagian *packing* karena pengerjaan produksi dilakukan atas dasar ketelitian karyawan.

Permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Nipro Indonesia Jaya harus dapat diperhatikan secara penuh. Atas permasalahan tersebut disinilah dituntut implementasi budaya kerja Kaizen sehingga dapat menciptakan kedisiplinan yang tinggi bagi karyawannya dan kinerja karyawan menjadi optimal

sehingga dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penerapan budaya kaizen secara berangsur akan berakumulasi dalam membawa perubahan pada perusahaan ke arah yang lebih baik terutama dalam pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, upaya pembenahan dan penyempurnaan kinerja karyawan dalam perusahaan menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk dilakukan.

PT. Nipro Indonesia Jaya juga mengembangkan system sumber daya manusia dengan memberikan imbalan jasa berupa pengembangan karier berbasis kinerja. Berdasarkan data yang diperoleh di perusahaan, dapat diketahui jumlah karyawan PT. Nipro Indonesia Jaya sebagai berikut:

**Tabel 1.2** Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Spesifikasi Pekerjaan dan Tingkat Pendidikan pada PT, Nipro Indonesia Jaya Pada Tahun 2021.

Spesifikasi Pekerjaan	Jenjang pendidikan				Jumlah
	SMP	SMA/K	Diploma	S1	
Supervisor	-	-	-	2	2
Leader	-	4	-	-	4
Administrasi	-	1	-	-	1
Packaging	-	22	-	-	22
Checker	-	24	-	-	24
Rework	-	-	-	-	6
Jumlah Karyawan	-	-	-	-	59

Sumber: PT. Nipro Indonesia Jaya, 2021

Berdasarkan pada Tabel 1.2 di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan latar belakang pendidikan berjumlah 59 orang karyawan. Dilihat dari bidang pekerjaan karyawan, tidak ada satupun karyawan yang bekerja berada pada tingkat pendidikan SMP. Mayoritas karyawan berada pada tingkat pendidikan SMA/K sebanyak 51 orang. Sedangkan tingkat S1 sebanyak 2 orang.

Rendahnya kinerja karyawan tercermin dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diselesaikan karyawan banyak yang belum sesuai dengan harapan perusahaan. PT. Nipro Indonesia Jaya berupaya untuk meningkatkan kinerja melalui program pelatihan yang sesuai dengan bidang dan tugas masing-masing. Target kinerja disusun berdasarkan rencana perusahaan dan diturunkan secara berjenjang ditingkat unit, sub unit sampai dengan karyawan.

Masalah yang terjadi pada karyawan di PT. Nipro Indonesia Jaya merupakan bagian dari syarat penting yang berasal dari budaya kaizen kerja

sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun. Alasan-alasan tersebutlah yang menjadi dasar yang kuat bagi penulis untuk mengkaji “**Implementasi Budaya Kaizen terhadap kinerja Karyawan di PT. Nipro Indonesia Jaya**”.

### 1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka identifikasi masalah yang ada adalah:

1. Menurunnya target produksi akibat *human error*.
2. Adanya standar kerja yang tidak dijalankan dengan baik.
3. Adanya sampah yang tidak sesuai pada tempatnya.
4. Adanya budaya organisasi yang lemah dan etos kerja yang rendah.
5. Adanya kelalaian karyawan sehingga menurunkan kualitas produk.
6. Kurangnya komunikasi antara karyawan dan atasan.
7. Tidak adanya sanksi yang tegas terkait kelalaian kerja.
8. Rendahnya kesadaran karyawan dalam manajemen waktu kerja.
9. Peningkatan beban kerja karyawan tidak diiringi dengan penambahan jumlah karyawan.
10. Masih terdapat perbedaan standar *packing* antar karyawan.

### 1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka dalam penelitian ini perlu adanya batasan masalah agar pengkajian masalah dalam penelitian ini dapat lebih terfokus dan terarah. Penulis memfokuskan pada Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Nipro Indonesia Jaya.

- 1 Bidang ilmu yang diteliti adalah Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 2 Tema kajian yang diteliti adalah Budaya Kaizen dan kinerja karyawan.
- 3 Penelitian ini dilakukan di PT Nipro Indonesia Jaya.
- 4 Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Nipro Indonesia Jaya khususnya di departemen *Blood Tubing Set (BTS)* bagian *Packing*.
- 5 Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.
- 6 Metode analisis data menggunakan metode Milles and Hubberman.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana implementasi budaya kaizen di PT. Nipro Indonesia Jaya?
2. Bagaimana kinerja karyawan PT. Nipro Indonesia Jaya departemen *Blood Tubing Set (BTS) bagian Packing?*

### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui implementasi budaya kaizen di PT. Nipro Indonesia Jaya.
2. Mengetahui kinerja karyawan PT. Nipro Indonesia Jaya departemen *Blood Tubing Set (BTS) bagian Packing.*

### 1.5 Manfaat Penelitian

#### 1.6.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, pemahaman, pengetahuan, dan memberikan informasi maupun sebagai bahan rujukan mengenai wawasan yang mendalam bagi peneliti maupun pembaca dalam bidang manajemen khususnya mengenai implementasi budaya Kaizen dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### 1.6.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PT Nipro Indonesia Jaya  
 Penelitian ini diharapkan sebagai sarana atau upaya untuk dapat memberikan saran atau masukan kepada pihak perusahaan terutama dalam memberikan edukasi kepada karyawan mengenai pentingnya dalam menerapkan budaya Kaizen serta sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan jangka panjang maupun jangka pendek khususnya dalam hal meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi karyawan  
 Sebagai sarana atau upaya untuk memberikan informasi agar lebih berhati-hati dan teliti dalam bekerja serta menambah wawasan dan pemahaman para karyawan bagaimana manfaat maupun keuntungan yang didapatkan dalam menerapkan budaya Kaizen dalam bekerja.

